

## KAPITTEL 1

# Introduksjon til kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv

*Stephen Sirris*

VID vitenskapelige høyskole

*Harald Askeland*

VID vitenskapelige høyskole

**Abstract:** This chapter introduces the subject matter of this book – church organizing and leadership – and key concepts. The book's point of departure is recent reforms in the Church of Norway as well as broader cultural and societal changes. This chapter answers the question: How can organization and leadership in the Church of Norway be understood as values-based and practice-oriented? We provide a conceptual framework that serves as the epistemic anchoring of this anthology. First, an institutional values-based approach (Selznick, 1957) takes into account the values and identity of the church as a religious organization. Second, a practice-oriented approach (Mintzberg, 2009), grounded in empirical studies, emphasizes how practices are performed and understood by individual leaders and collectives. These main perspectives facilitate our contextual interest in the Church of Norway focusing on the congregational level embedded in various other levels and interactions between various actors, including leaders, clergy and lay people. We position the individual chapters within the conceptual framework of the book before summarizing its key contributions.

**Keywords:** church, context, leadership, management, organizing, practice-oriented, values-based

## Introduksjon

Denne boken beskriver utvalgte sider ved kirkelig organisering og ledelse ved å presentere og analysere relevante nyere norske forskningsbidrag.

Sitering av denne artikkelen: Sirris, S. & Askeland, H. (2021). Introduksjon til kirkelig organisering og ledelse. Et verdibasert og praksisorientert perspektiv. I S. Sirris & H. Askeland (Red.), *Kirkelig organisering og ledelse: Et verdibasert og praksisorientert perspektiv* (Kap. 1, s. 9–31). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.129.ch1>  
Lisens: CC BY-NC-ND 4.0

Vi velger et verdibasert og praksisorientert faglig perspektiv som bokens rammeverk. I dette kapitlet drøfter vi denne forankringen ved å svare på det grunnleggende spørsmålet: *Hvordan kan organisering og ledelse i Den norske kirke forstås som verdibasert og praksisorientert?* Vi gir først en litteraturoversikt over empiriske studier av organisasjon og ledelse i Den norske kirke, for deretter å belyse fenomenet kirkelig organisering og ledelse gjennom de to begrunnede perspektivene. Med intensjon om å vise relevansen av dette rammeverket, drøfter vi forholdet mellom en verdibasert og en praksisorientert tilnærmingssmåte ved å trekke inn bidrag fra bokens kapitler der det er naturlig. Konklusjonen påpeker bokens samlede bidrag.

## En kirke i endring

Den norske kirke har siden 1990-tallet gjennomgått betydelige endringer. Kirken har utviklet en mer omfattende virksomhet med flere ansatte innenfor en styrket forvaltningsorganisasjon. Prosessen skjøt fart med økende delegering av oppgaver fra offentlige til kirkelige organer. Sentrale milepæler var selvstendiggjøringen av soknet fra kommunene i 1997 og fristillingen av folkekirken fra staten i 2017 (Askeland & Schmidt, 2016). Denne utviklingen har vært intendert og styrt ved å være basert på indrekirkelige reformkrav og vedtak i Stortinget. I et norsk kirkehistorisk perspektiv utgjør opphøret av statskirkeordningen den største endringen siden reformasjonen (Dietrich et al., 2011).

I tillegg til ordningsmessige endringer har kirken gjennomført reformer på sentrale virksomhetsområder. Trosopplæringsreformen har satt spor i nye arbeidsmåter og stillingskategorier (Botvar et al., 2015). Guds-tjenestereformen har vært omfattende og fremmet verdier som fleksibilitet, involvering og stedeengjøring (Botvar & Mosdøl, 2014). Videre er kirkens styrkede oppmerksomhet på frivillighet støttet av en offentlig diskurs preget av verdier som medbestemmelse, delaktighet og demokrati (Sporsheim & Sirris, 2018). Innad i kirken har tydeligere lederroller vokst frem lokalt etter kirkelovens (1996) etablering av stillinger som daglig leder og kirkeverge (Askeland, 2016b). Prostereformen fra 2004 styrket prostenes lederrolle overfor prestene. Opphøret av prestenes boplikt i 2015 og innføringen av mer regulert arbeidstid i 2016 bidro til å

omforme prestetjenesten til et moderne yrke (Sirris, 2019b). Det pågående kirkeordningsarbeidet utreder forholdet mellom kirkens styringsnivåer og samordning av to arbeidsgiverlinjer med felles arbeidsgiverorgan og enhetlig ledelse i lokalkirken. Mens dette skrives våren 2021, er fortsatt mye i støpeskjeen. Kirken vil trolig være i omforming også i årene som kommer, og det er ikke sikkert at endringstakten kommer til å avta.

Disse parallelle prosessene setter i økende grad spørsmålet på dagsordenen: Hvordan kan kirken best organiseres og ledes? Mens kirkelig organisering, styring og ledelse tradisjonelt har vært sett på som et underordnet spørsmål om hensiktsmessighet, omtalt som *adiaforon*, har organisasjonsbygging og selvstendiggjøring aktualisert tematikken. Med en lang periode av delegering og den senere tids fristilling, fremstår Den norske kirke og menighetene tydeligere som selvstendige organisasjoner. Ekspansjonen av demokratiske organer, forvaltningsorganisasjon samt nye tiltak og tjenestegrupper, gir nye samhandlingsmønstre. Disse dynamikkene finner ikke sted i et indrekirkelig tomrom. Derimot er det flere dypereleggende utviklingstrekk i samfunnet hvor kirken inngår som innbyr til fornyet drøfting av kirkelig organisering (Schmidt, 2016). I et større perspektiv har Norge i etterkrigstiden erfart en overgang fra en luthersk enhetskultur til et sekularisert og pluralistisk samfunn (Furseth, 2015; Repstad, 2020). Dette gradvise skiftet uttrykkes ved at kirkeloven av 1996 ble erstattet av lov om tros- og livssynssamfunn (trossamfunnsloven) i 2021. Kirken utfordres dermed til å avklare hvilken rolle den vil spille i samfunnet og hvordan den skal samhandle med omgivelsene. Overgangen aktualiserer interaksjon mellom frivillige og profesjonsutøvere i menigheten samt et intensivt arbeid med utvikling og innovasjon.

Utviklingstrekkene vi har beskrevet så langt bør følges opp av relevant og faglig forankret refleksjon om organisering og ledelse. Dette er et behov denne boken har som formål å imøtekomme. Den norske kirke er en kompleks organisasjon som inneholder et mangfold av eksempler på ulike organisasjons- og ledelsesformer. Mens en organisasjon forstås som et sosialt system bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og for å realisere bestemte mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019), defineres ledelse grunnleggende som en innflytelsesprosess som sikter på å oppnå mål gjennom andre (Yukl, 2013). Vi argumenterer i boken for at kirkens

mangfold er svært interessant for organisasjons- og ledelsesfaget. Det gjør vi ved å belyse kirken med teori og begreper fra dette fagfeltet. På tross av kirkens potensielle interesse for fagfeltet, ikke minst på grunn av endringene den står i, synes trosbaserte og religiøse organisasjoner fortsatt å være understudert. Det gjelder også internasjonalt (Jeavons, 2004; Torry, 2017; Tracey et al., 2014). Denne antologien er en respons på mangelen, og gir et vitenskapelig bidrag med Den norske kirke som forskningsobjekt.

## Kort faghistorie og litteraturoversikt

Dette delkapitlet gir en innføring i fagfeltet kirkelig organisering og ledelse. Til tross for at Den norske kirke er landets eldste organisasjon, landsomfattende og med 69 % av befolkningen som medlemmer i 2020, foreligger det relativt få empiriske forskningsbidrag om kirkelig organisering og ledelse. Likevel har praksisfeltet vist interesse for temaet. Det gjenspeiles ved at tidligere Diakonhjemmet høyskole, nåværende VID vitenskapelige høyskole, siden 1974 har tilbudt en lederutdanning for kirkelige og diakonale ledere. Fra 1980-tallet har det vært gjennomført ulike kurs for sokneprester i regi av Den norske kirkes presteforening, etter hvert med betegnelsen pastoral lederutvikling, i samarbeid med de teologiske fakultetene. I 1990 etablerte KA Kirkens arbeidsgiver- og interesseorganisasjon kurs for folkevalgte i menighetsråd og kirkelig fellesråd, samt for kirkeverger. Siden 2004 har det, som del av VIDs mastergradsprogram i verdibasert ledelse, vært mulig å ta mastergrad i ledelse med en kirkelig spesialisering. Praksisfeltets behov og voksende interesse for ledelse har gjort at ledelsesemner er integrert i flere kirkelige profesjonsutdanninger.

En av de tidligste bidragsytere på feltet kirkelig organisering og ledelse, sivilingeniøren Roar Mjelva (1979a, 1979b), skrev to artikler: «Kirken som sosio-religiøst system» og «Styring i kirken». Her presenterte han en systemmodell av kirken og tok til orde for at kirkelig virksomhet burde målstyres. Målstyring vektlegger at ledelsen fastsetter distinkte mål for virksomheten. Målene følges opp av adekvate virkemidler og definering av ansvar. Gjennom tallfesting dokumenteres i hvilken grad målene nås, noe ledelsen får tilgang til gjennom rapportering. Disse to tidsaktuelle

og allmenne organisasjonsteoriene ble applisert på kirken. Systemteori, som vektla indre sammenhenger mellom strukturer og aktører i tillegg til organisasjoners forhold til omgivelsene, var også det naturlige utgangspunkt for to forskere ved Diakonhjemmet høyskole, Morten Skjørshammer og Einar Aadland (1991). De gikk et skritt videre enn Mjelva og argumenterte for at kirkefeltet burde utforskes organisasjonsfaglig, men med særlig henblikk på organisasjonens egenart (Skjørshammer & Aadland, 1991). Dermed påpekte de at allmenne og kontekstuelle trekk ved organisasjoner måtte sammenholdes. Få år senere kom den første forskningsrapporten om lokalkirkelig utvikling som tematiserte styrings- og ledelsesroller (Aadland, 1994).

I forbindelse med stortingsbehandlingen av ny kirkelig lovgivning midt på 1990-tallet, utgav KA arbeidsorganisasjon for kirkelige virksomheter ressursbøker om kirkelig organisering og ledelse. Der ble allmenn ledelsesforståelse anvendt på kirkelige lederroller og alternative modeller for organisering av ledelsesfunksjonen i lokalkirken (Grimstad & Askeland, 1996). Med lovfesting av kirkelig fellesråd og kirkevergefunksjonen i 1996, økte forskningsinteressen sammen med en fornyet oppmerksomhet på ledelse av prestetjenesten. KIFO, Institutt for kirke-, religions- og livssynsforskning, gjennomførte i årene etter innføringen av kirkeloven flere større forskningsprosjekter som tematiserte lokale kirkelige lederroller og ledelse av prestetjenesten (Huse, 1998; Askeland, 1998). KIFO har i en årrekke vært sentral hva gjelder empiriske studier av kirken, både med hensyn til utforskning av temaet prest og ledelse, men også med en tidlig evaluering av prostereformen. Denne reformen ble initiert i 2004, da prostiet ble etablert som tjenstedistrikt for prester med prosten som nærmeste leder.

Innenfor praktisk teologi har den empiriske vendingen medført at samfunnsvitenskapelige metoder brukes for å utforske menigheter (Hegstad, 1996, 1999). Ledelsestatistikken har hatt en økende interesse innenfor praktisk teologi med både teoretiske og empiriske bidrag (Skjevesland, 1994, 1998). I denne perioden initierte KIFO flere faglige bidrag med utgangspunkt i teologi som ble samlet i antologien *Prest og ledelse* (Huse, 2000). Blant de kirkelige stillingskategoriene, er prestene gjennomgående viet størst forskningsinteresse (Sirris, 2016). Et bidrag som reflekterer over

prestens lederrolle ut fra deres sentrale liturgiske og forkynnende funksjoner, tematiserer presten som symboliserende, strategisk og samhandlende leder (Saxegaard, 2009). I 2015 ble det etablert et tidsskrift med forankring i frikirkelige kirkesamfunn, *Scandinavian Journal for Leadership and Theology*. Fag- og forskningsinteresse for ledelse i religiøse organisasjoner har et bredere nedslagsfelt enn Den norske kirke.

I 2003 utkom boken *Ledelse i kirken* (Hougsnæs et al., 2003) som vi anser som et viktig utgangspunkt for herværende bok. Boken ble utgitt av KA og trakk veksler på allmenn teori innenfor organisasjons- og ledelsesfagene. Den representerer et tidlig bidrag som anvender og begynner en kontekstualisering av disse i kirkelig kontekst. Boken har vært mye benyttet i kurs og undervisning for kirkeledere. Siden den gang har kirkelig organisering og ledelse blitt etablert som et delområde innen organisasjons- og ledelsesfaget. Ikke minst har det vært empirisk forskning på dette feltet etter 2003 som alle kapitlene i denne boken trekker veksler på. Som vår oversikt viser, fremstår bidragene hittil som fragmenterte. Denne boken representerer en sammenstilling og videreutvikling. Gitt omfanget av endringer som vi skisserte innledningsvis, er en mer enhetlig oppdatering viktig.

Det gryende fagfeltet kirkelig organisering og ledelse har dermed utviklet fornyede perspektiver og blitt tilført teoretiske begreper som gir nyttige verktøy for å analysere utviklingen i og av kirkeorganisasjonen. Denne bokens anliggende er ikke å foreta en ukritisk import fra organisasjons- og ledelsesfaget inn i kirkelig kontekst. Derimot argumenterer vi for at forskningsinnsatsen siden 1990-tallet har bestått i en kontekstualisering som gir selvstendige og relevante innspill til kirkelig organisering og ledelse som et distinkt fagområde. En slik kontekstsensitivitet ivaretas gjennom det vi har valgt som denne bokens teoretiske rammeverk: verdibasert ledelse (Aadland & Askeland, 2017), som er fundamentert i institusjonell teori (Hampel et al., 2017; Johansen & Waldorff, 2017), og praksisstudier av kirkelige ledere (Askeland, 2016a; Sirris, 2019a). Vi ser derfor herværende bok som en gjennomgang av begge områder og som sammenstilling av kunnskap med et særskilt fokus: Den empiriske utforskningen av kirkefeltet med studier av organisering og ledelse muliggjør en dialog mellom det særegne i kirkekonteksten og allmenn

forskningslitteratur og teoriutvikling. Vårt rammeverk legger til rette for en slik samtale. I tråd med innretningen på forskningen som er presentert så langt, er det også denne bokens anliggende å balansere det generelle og det kontekstuelle på feltet kirkelig organisering og ledelse. Dette gjør vi gjennom et forsøk på å finne en felles arena for ekklesiologiske perspektiver og organisasjons- og ledelsesfagene (Hegstad, 2009). Boken vil dermed være en ressurs for videre fagutvikling. I det følgende utdypes vi bokens faglige innretning ved å drøfte det teoretiske rammeverket.

## **Bokens faglige innretning og teoretiske rammeverk**

Organisasjons- og ledelsesfaget er omfattende. Vi har derfor valgt å avgrense dette kapitlet til to utvalgte hovedperspektiver som bidrar til å profilere bokens prosjekt. Ut over dette innledningskapitlet er boken todelt, og tar henholdsvis for seg kirkelig organisering (kapittel 2–6) og kirkelig ledelse (kapittel 7–11). Den første hoveddelen av boken tematiserer ulike trekk ved kirken som er av betydning for virksomheten og som legger føringer for ledelsespraksis. I del to har de første kapitlene et tydelig teoretisk preg, mens de siste presenterer og drøfter ulike lederroller og lederkategorier på grunnlag av empiriske studier. Begge de to hovedperspektivene, et institusjonelt verdibasert og et praksisorientert syn på organisering og ledelse, er tydelige i alle kapitlene eksplisitt eller som underliggende premiss. I det følgende presenterer vi disse perspektivene samt sentrale begreper som vil gå igjen i enkeltkapitler, og drøfter deres relevans for å forstå historiske og pågående prosesser i Den norske kirke.

## **Kirkelig organisering og ledelse i et institusjonelt verdibasert perspektiv**

Det er ikke likegyldig hvordan kirkens ordninger regulerer virksomheten. Selv om kirkelig organisering i lutherske kirker tradisjonelt omtales som et spørsmål om hensiktsmessighet, er det likevel en utbredt oppfatning at Den norske kirkes oppdrag og identitet legger føringer for tjenlig praksis og organisering (Aarflot, 1990). Dette utgangspunktet gir en

retning for hva slags kompetanse, hvilke stillinger og ledelsesfunksjoner som bør være på plass for at kirken skal kunne realisere sitt kall. Vårt normative ståsted i denne boken er å fastholde at kirkelig organisering må forankres i kirkens oppdrag. Sagt på en annen måte: kirken gjør hva den er, og organiserer hva den gjør. Dette anliggendet behandles i kapittel 2, der Stephen Sirris og Harald Askeland tar utgangspunkt i at Den norske kirke kan forstås ut fra en rekke perspektiver grunnet kirkens kompleksitet og mangfoldige funksjoner. Forfatterne undersøker hvordan ekklesiologi, læren om kirken, og organisasjonsteori forstår kirken som fellesskap med både organisatoriske og organiske trekk. Kapitlet har en tydelig teologisk forankring gjennom to ekklesiologiske tradisjoner som betoner de bibelske begrepene *communio* (fellesskap eller delaktighet) og *ekklesia* (forsamlingen eller kirken). Når kirken beskrives som et kollektiv eller fellesskap, brukes gjerne metaforene organisasjon og organisme som en motsetning. Begge fagområdene har til felles at de vektlegger kirken som et sosialt kollektiv som møtes for særlige religiøse formål. Kapitlet presenterer relevante innsikter fra begge disipliner gjennom å analysere sentrale bidrag som muliggjør en tverrfaglig samtale. Forfatterne argumenterer for at flere faglige perspektiver er nødvendig for å forstå og utvikle kirkelig organisering.

## Verdier

I et større historisk og globalt perspektiv er spørsmålet om tjenlig kirkeorganisering blitt besvart på mange ulike måter. Men tar vi utgangspunkt i Den norske kirke, er kirkens visjon en veiviser. Kirken ønsker å være en «bekjennende, misjonerende, tjenende og åpen folkekirke». Disse verdiene angir retningen, men ingen klart definerte mål. Menighetene kan vektlegge ulike sider av disse verdiene ettersom menighetene har forskjellige preg avhengig av geografiske og kulturelle forhold. At kirken er både landsdekkende og demokratisk, åpner et fortolkningsmangfold. Kirkedemokratiet har vært et premiss for opphøret av statskirkeordningen og fristillingen av folkekirken. Verdien demokrati tematiseres i kapittel 5. Frank Grimstad drøfter Den norske kirke som en demokratisk kirke, og analyserer hva denne verdien betyr og hvilke følger den har for organisering og ledelse. Kapitlet bidrar med ny oversikt over ulike



konseptualiseringer av kirke og demokrati både historisk og i vår samtid. Balansen mellom vigslede og lekfolk i styringsorganene blir tatt opp som et viktig demokratisk anliggende. Grimstad poengterer at en demokratisk kultur i styringen av lokalkirken er avhengig av sentrale verdier i lokalsamfunnet. Men fremdeles er det et potensial for å engasjere medlemmene til å ta større ansvar for kirken. Avslutningsvis leveres et bidrag til forståelse av hvordan ledere kan medvirke til god demokratisk styring i og av kirkeorganisasjonen.

Selv om boken ikke primært er normativt orientert, har alle kapitlene et tydelig verdiperspektiv. Et verdibasert perspektiv er naturlig fordi kirken er en religiøs organisasjon. Organisasjonsidentitet kan forstås som varige, sentrale og distinkte trekk. Verdier antas å være et kjerneelement ved en organisasjons selvforståelse (Pratt & Ravasi, 2016). Det innebærer at kirken er basert på en tro som impliserer verdier. Religiøse organisasjoner ble grunnlagt for å uttrykke grunnleggerens verdier (Carroll, 1991). Kirken har dels beholdt sitt verdigrunnlag gjennom sin lange historie, samtidig som det har skjedd utvikling og tilpasninger i samspill med kontekst og samtid. I land med langvarig kristen kultur, er kristne og allmenne verdier i høy grad blitt likedannet. Hva som er spesifikt kristne verdier, er derfor ikke gitt. Mange vil peke på eksempelvis barmhjertighet, tilgivelse, rettferdighet og likeverd. Dette er grunnleggende verdier som kirken fremmer, der kirkens ledere er bærere av dem. Harald Askeland (2020, s. 26) definerer verdibegrepet slik (vår oversettelse):

Verdier er individuelle og kollektive oppfatninger om ønskelig atferd på tvers av situasjoner, mål og idealer som gir retning for eller evaluerer praksis. Implisitt i definisjonen inngår at verdier 1) eksplisitt eller implisitt er kontekstuelle og situert i tid og rom, 2) tjener til å mobilisere og gi retning for handling, 3) er ikke mulig å observere, men blir manifestert i eller gjennom refleksjon over praksis, 4) tilegnes gjennom sosialisering i grupper eller gjennom utprøvende læring, 5) blir konstituert, opprettholdt og endret i dialektisk interaksjon mellom individet og kollektivet, 6) også når verdier er delt de er tvetydige og åpne for fortolkning.

Med dette som utgangspunkt, står mange av artiklene i en institusjonell teoretisk tradisjon (Scott, 2014; Selznick, 1957), blant annet utviklet

i rammen av verdibevist ledelse (Aadland & Askeland, 2017). Utviklingen av verdibevist ledelse har nettopp kombinert forskning på ledelse som praksis og søkt å integrere ledelsespraksisers verdiforankring med den amerikanske sosiologen Phillip Selznicks forståelse av institusjonelt lederskap. Institusjonalisme er kun en av svært mange retninger innenfor organisasjonsforskningen. Institusjonell teori utgjør ingen enhetlig tilnærmingstype, men er heller en samlebetegnelse som rommer ulike, men beslektede perspektiver hvor kontekst og omgivelser er en fellesnevner. Organisasjoner er i dialog med og formes av sin institusjonelle kontekst (Scott, 2014). Når organisasjoner over tid opererer i den samme institusjonelle konteksten påvirkes de av ulike likedanningsprosesser, enten av legal, normativ eller kulturell-kognitiv karakter. Det første betegner den juridiske siden, regulering gjennom lovverket. Det normative handler om forventninger i omgivelsene til hva som er kulturelt passende atferd i samsvar med verdier i og utenfor organisasjonen. Det kulturell-kognitive refererer til det som tas for gitt og sjelden stilles spørsmål ved i en gitt kontekst. Alle organisasjoner er avhengige av en viss legitimitet fra sine omgivelser, og likedanning innebærer at man oppnår anerkjennelse ved at organisatorisk praksis, for eksempel organisering og styring, fremstår som lik i henhold til gjeldende standarder i det omkringliggende samfunnet (DiMaggio & Powell, 1983).

Et konkret eksempel på institusjonell påvirkning er hvordan kirken som en del av det norske samfunnet reguleres av lovgivningen. Likedanning med legitimitetsimplikasjoner kan illustreres ved at kirkelig virksomhet, som følge av å være koblet til statlig forvaltningsutvikling siden 1990-tallet, er underlagt målstyring. Dette perspektivet behandles i kapitlet om institusjonelle rammer som understreker kirkelig organisering og ledelse som kontekstuell fenomen (kapittel 6). Frank Grimstad beskriver og drøfter hvordan institusjonelle rammer legger føringer for ledelse. Særlig vekt legges på regulerende rammer, et perspektiv som i stor grad har vært fraværende i ledelsesfaget. Flere eksempler illustrerer hvordan kirken er innleiret i stat og sivilsamfunn og dermed bidrar til det handlingsrommet ledere har. Kapitlet trekker vekslers på den amerikanske organisasjonssosiologen Richard Scotts (2014) teoretiske perspektiver på

institusjoner som regulerende, normative og kulturelt-kognitive, samt på mekanismer som bidrar til deres funksjon.

### *Institusjonalisering*

Institusjoner er styrende strukturer og mønstre, som innbefatter verdier og normer for sosial atferd. Aktører og organisasjoner som handler i overenstemmelse med disse oppnår legitimitet og støtte i omgivelsene. Institusjoner har evne til å motstå endring, og historie har en betydelig vekt som stabiliserende og rutinerende faktor (Scott, 2014). Mens det generelle begrepet institusjon sees som kulturelle regler som gir kollektiv mening og verdi til konkrete enheter og aktiviteter, betegner institusjonalisering prosesser der et gitt sett av enheter og aktivitetsmønstre blir normativt og kognitivt fastholdt og tatt for gitt.

Hvordan institusjonaliseringsprosesser konkret utspiller seg, utdypes i bokens tredje kapittel, der Stephen Sirris, Harald Askeland og Frank Grimstad drøfter tre spesifikke trender: Demokratisering refererer til fremveksten av ulike råd på forskjellige nivåer i kirken og hvordan lekfolket supplerer den tradisjonelle autoriteten hos presteskapet. Korporativisering betegner økt vekt på ledelse som organisatorisk mandat. Profesjonalisering omhandler spesialisering av arbeid og fremveksten av menighetsstabene. Dette kapitlet gir dermed en oversikt over sentrale utviklingstrekk ved Den norske kirke i nyere tid, samtidig som utviklingen rammes inn og drøftes i relasjon til sentrale institusjonelle endringer. Ved å beskrive fremveksten av organisatoriske, ledelsesmessige og profesjonsorienterte dimensjoner ved kirken, relateres kapitlet til at organisasjoner og institusjoner har en dynamisk historie der de formes gjennom arbeid og intensjoner som søkes realisert, men også gjennom historisk gitte institusjonelle mønstre. Forfatternes litteraturgjennomgang av utviklingstrekkene viser at de tre trendene er parallelle, men fremtrer tydeligere i noen perioder enn andre. Alle trekkene vektlegger økt interaksjon og samspill mellom aktørene.

Institusjonaliseringsteori er vag når det gjelder spesifisering av institusjonaliseringens drivkrefter, men prosessen betraktes i det store og hele som en naturlig utvikling. Dette ligner en organismes samspill med sine omgivelser. Men institusjonalisering vil også kunne fremstå som bevisste

forsøk fra aktører på å nå sine mål. Samtidig kan det argumenteres for at aktørers strategiske atferd har en organisasjons grunnleggende verdier og normer som viktige rammebetingelser. En viktig side ved å forstå kirkens nåværende institusjonelle trekk, i en historisk sammenheng, har fått mindre vekt i nyere teoriutvikling. Tidlige institusjonelle studier vektla nærstudier av institusjonens historiske utvikling. Selznick (1949) argumenterte for at studiet av sammenhengen mellom verdier, sentrale organisasjonspolitiske prosesser og etablering av sosial og handlingsstruktur fordret organisasjonshistorisk innsikt. Historiens kontinuitet, eller varige trekk, utgjør en viktig side ved organisasjonsidentiteten, ikke minst for Den norske kirke. I kapittel 9 og 10, om identitet og lederrolle og om kirkevergens lederrolle, sees utviklingen av prostenes og kirkevergenes lederroller i et historisk perspektiv, nettopp for å se hvordan institusjonaliseringsprosessen også kan endre og befeste nye sider ved tradisjonelle rollemønstre.

### *Hybridisering*

Videre avdekker et institusjonelt perspektiv at den empiriske kirkevirkeligheten inneholder en rekke mellomformer fremfor rendyrkede idealtyper. Hybridisering er derfor et begrep leseren vil møte flere steder. Begrepet er hentet fra biologien og refererer til kryssningen av arter, men termen er importert til andre områder. Med hybridisering menes at ulike elementer, ideer eller logikker smeltes om og blir til noe nytt som er forskjellig fra det som var tidligere. Grunnleggende betegnes ulike mellomformer og kombinasjoner av elementer man vanligvis finner adskilt hver for seg. Slike nye kombinasjoner vil kunne fremme nytenkning og innovasjon (Sirris, 2019b).

Hybridisering på sektornivå henger sammen med endringer i kontekstuelle rammebetingelser eller glidende overgangene mellom ulike sfærer. Det betegner her organisasjoner som befinner seg i skjæringspunktet mellom ulike sektorer. Med hybridisering på organisasjonsnivå forstår vi at organisasjonen inneholder strukturelle, kulturelle og prosessuelle elementer fra ulike organisasjonstyper. Hybride organisasjoner innehar ofte flere og motstridende logikker, noe som kan kreve komplekse systemer og strukturer for å samordne disse logikkene (Sirris, 2019b). Det kan dermed oppstå spenninger ved hybridisering. Hybride organisasjonsformer

vinner i stigende grad innpass. Hybridisering finnes også på individnivå, noe som uttrykkes gjennom endringer i identiteter og roller hos ledere, som illustrert i kapitlene 9 og 10.

I denne boken er hybridisering et nyttig begrep for å forstå hvordan gamle og nye idealer og uttrykk har blandet seg i kirkelig organisering og ledelse og dermed utgjør et komplekst mangfold med ulike hybridiseringer. Dette poenget illustreres i kapittel 4, om kirke og menighet som organisasjon. Her argumenteres det for at ingen organisasjonsteori er nøytral, og at anvendelse av organisasjons- og ledelsesteori forutsetter en viss oversikt over grunnleggende faglige premisser. Kapitlets bidrag ligger i utvikling og anvendelse av et rammeverk som sorterer ulike teoretisjoner ut fra kunnskapsteori og handlingsteori, med fire sentrale sett av teorier. Disse blir kort presentert, og tidligere forskning på religiøse organisasjoner tilordnes denne rammen ut fra deres teoretiske forankring. Slik bidrar kapitlet også til et riss av en faghistorisk utvikling. Avslutningsvis peker kapitlet på hvilke nyutviklinger som anses potensielt interessante i en videre utforskning av kirkelig organisering: multistandardorganisasjon, hybride organisasjoner og institusjonelt arbeid.

## Kirkelig organisering og ledelse i et praksisorientert perspektiv

Vi drøfter i det følgende relevansen av bokens andre hovedperspektiv; en praksisorientert tilnærmingstype til kirkelig organisering og ledelse. En viktig bærebjelke i boken er at praksisorientering henger sammen med de tre begrepene kontekst, lederjobb og samhandling.

### *Kontekst*

En praksisorientering favner ulike nettverk av samhandling mellom aktører. Dette er særlig nyttig gitt kirkens organisering med mange nivåer og interesser. Videre gir praksisperspektivet på ledelse en deskriptiv fremfor normativ tilnærmingstype. Det samsvarer med vår posisjon, hvor vi i mindre grad tar stilling til hvordan ledelse bør utøves, men legger mer vekt på beskrivelser og forklaringer. Det forutsetter at vi har en empirisk interesse for å undersøke hvordan organisering og ledelse

faktisk utspiller seg i kirkevirkeligheten. Det skjer ikke i et tomrom, men i spesifikke kontekster. Kontekst er noe som omgir og omleirer et objekt eller fenomen og er relevant for å forklare det (Scharfstein, 1989). Bevisstheten om kontekst har implikasjoner for forståelsen av organisasjon og ledelse. For det første vil kontekst kunne betegne de nære omgivelser for en organisasjon, med lokalsamfunn og dets kjennetegn samt andre organisatoriske enheter man samhandler med. Der nest vil det kunne angi kulturelle eller historiske kontekster (Mintzberg, 2009).

For ledere er organisasjonen konteksten og innrammingen for utøvelse av lederjobben, samtidig som ledere ved sitt ansvar og mandat kan skape kontekst for andres arbeid. Ledere kan bidra til å fortolke situasjon og formål for organisasjonens videre arbeid eller strategiske satsing (Ghoshal & Bartlett, 1994). Kirkevergene illustrerer dette poenget i kapittel 10. Denne yrkeskategorien har en lang historie i lokalkirkelig forvaltning, særskilt hva gjelder økonomi, kirkebygg og kirkegård. Harald Askeland, Mildrid Fiske og Åslaug Styve Mjånes gir nye perspektiver ved å vise at kirkevergene historisk er blitt utnevnt og gitt legitimitet av ulike kirkelige myndigheter, biskop, konge, kommunestyret og fra 1997 kirkelig fellesråd som organ for soknet. Med kirkeloven av 1996 ble de tradisjonelle oppgavene, inkludert personalansvar, utvidet og lovfestet som daglig leder for lokal kirkelig virksomhet i kommunen. Utviklingen viser institusjonell nyorientering. Kapitlet bidrar til forståelse av hvordan kirkevergene siden innføringen av kirkeloven i 1997 har utviklet sin lederrolleforståelse fra administrative, personalrelaterte og oppgaverelaterte profiler og utviklet en bredere rolleprofil. I en lederundersøkelse (Askeland, 2016b) fremstår kirkevergene med en ny og markert utviklingsorientering. De profilerer en tydelig kirkelig identitet og gir uttrykk for å ivareta institusjonelt lederskap.

Også kapittel 7 bidrar til å posisjonere et kontekstuellt perspektiv. Her påpekes sentrale utviklingstrekk og tradisjoner innen ledelsesfaget, og innsiktene relateres til særtrekk ved kirken. Gjennom ledelsesfagets historie har ulike begreper hatt gjennomslag, som administrasjon, ledelse, lederskap og styring. Disse har vekslet mellom å være toneangivende. Kapitlet setter disse begrepene i relasjon til hverandre. Det argumenteres med at selv om begrepene kan skilles analytisk, er de innvevd i hverandre

og vanskelige å skille i ledelsespraksis. Et poeng i kapitlet er verdien i å se ledelse som organisatorisk praksis fremfor i et mer tradisjonelt, individualistisk og rasjonalistisk perspektiv. Siste del av kapitlet utvikler sentrale punkter som gir perspektiver på kirkelig ledelse mer spesifikt, ved å trekke linjer fra arbeidsrett og teologi og vise hvordan det utkrystalliserer seg i en kirkekontekst.

Kontekst innebærer at praksiser er situert ikke bare i rom, men også i tid. Vårt rammeverk innebærer at kirkelig organisering både må forstås i et institusjonshistorisk perspektiv og samtidig i forhold til nåværende institusjonelle kontekst. Ikke minst er dette viktig fordi kirken kan sies å operere i skjæringspunktet mellom ulike institusjonelle kontekster, altså som en hybrid (Askeland et al., 2020). Kirken kan forstås både som trossamfunn i en religiøs sfære og som en forvaltningsorganisasjon preget av statskirkerelasjonen, men også som en lokalsamfunnsinstitusjon ved at kirkebygget og gravplassene har vært sentral ramme rundt presters arbeid i gudstjenester og livsriter. I kapittel 8 argumenterer Harald Askeland for at en kirkerelevant ledelsesforståelse bør integrere innsikt vunnet gjennom forskning omkring begrepene ledelse og lederskap. Slik bidrar kapitlet til å føre sammen et institusjonelt og verdibasert samt et praksisorientert perspektiv på ledelse. Basert på en drøfting av bidrag om ledelsesatferd og -praksis, konkretisert i utvikling av lederrolleprofiler over tid, bidrar kapitlet med utvikling av en ny firedelt ledelseskategori basert på empirisk forskning. Denne grunnleggende rollemodellen for ledelse integreres med verdiaspektet, slik det har vært utformet i institusjonelt lederskap. Historien gir tyngde samtidig som ledelse også må ivareta tidsriktige uttrykk for å ha legitimitet.

## **Lederjobb**

Vårt andre utgangspunkt for en praksisorientering, er at ledelse for mange er en jobb med et organisatorisk gitt og forankret mandat. Kirken har gitt personer i oppdrag å fylle lederposisjoner. Ledelse innebærer et ansvar for flere enn seg selv, og for flere oppgaver enn man selv kan ivareta. Derfor inngår både relasjoner og oppgaver som sentrale dimensjoner i ledelsesutøvelsen. Videre må ledere både ha blikk for livet innenfor organisasjonen, men også for hva som skjer i omgivelsene. Vi forstår

derfor ledelse som handling og som praksis (Mintzberg, 2009), og plasserer dermed boken i en særskilt praksisorientert ledelsesretning: *managerial work behaviour*-tradisjonen. Denne tematiserer både hva lederen gjør, og ikke minst, hvordan ledere er innvevd i samspill med andre. Et slikt praksisperspektiv retter oppmerksomheten mot situert interaksjon (Nicolini, 2012). Verden sees som prosessuell, og praksis er mønstre av samhandling. Disse kan inndeles gjennom handlinger, utsagn, relasjoner og ulike rammebetingelser (Kemmis, 2009).

Fremfor et entydig fokus på strukturer og ordninger, ser vi på hvordan dynamikken er mellom strukturer og aktører og hvordan de gjensidig påvirker hverandre. I et sosiologisk ordforråd tar denne boken høyde både for organisering som rammer, men også ledere som aktører. Dette anliggendet er hovedsaken i kapittel 9. Stephen Sirris og Harald Askeland gir en innføring i hvordan kirkeledelse er studert som ledelse i praksis i en norsk kontekst. Denne retningen gjør bruk av begrepene rolle og identitet. Forfatterne undersøker forholdet mellom rolle og identitet gjennom en analytisk kobling av empiriske studier av kirkeledere fra en periode på over tjue år. Kapitlet viser ulike rollemønstre blant kategorier av kirkeledere og hvordan mønstrene har utviklet seg. Et viktig funn er at kirkelige lederroller fylles med stadig mer arbeidsgiverrelatert og administrativt innhold. Det organisatoriske mandatet er blitt tydeliggjort, noe som har bidratt til å gjøre lederrollene mellom prester, proster og kirkeverger likere. Forfatterne drøfter også hvordan roller og identiteter hybridiserer og kan inneholde spenninger mellom faglige og ledelsesmessige orienteringer.

### **Samhandling**

Et tredje viktig poeng i bokens teoretiske rammeverk som gjelder praksisorientering, og implisitt i det foregående, er at utviklingen i Den norske kirke har ført til mer interaksjon og samhandling mellom ulike nivåer og aktører. Utviklingen av Den norske kirke har gjort den til en arbeidsorganisasjon, noe som krever både organisering og ledelse. Arbeidsfellesskapet i menighetene har vokst. Det medfører en rekke utfordringer både når det gjelder organisering og ledelse. Interaksjonen krever administrasjon, styring og samhandling (Døving et al., 2016). Kirken er på



mange måter en profesjonspreget virksomhet (Molander & Terum, 2008). Profesjonsperspektivet tydeliggjør at det foregår mye faglig arbeid i kirken som må sees i sammenheng med fagledelse, hvor ledelse er direkte relevant for oppgaven og dermed ligger innbakt i det å utføre en oppgave. Det skyldes også en økt profesjonalisering og mer samhandling mellom ulike profesjoner og med frivillige. Profesjonsperspektivet utfylles av å se på kirkelig virksomhet som kunnskapsarbeid. Kunnskapsorganisasjoner kan forstås som organisasjoner der arbeidskraft og kunnskap er en avgjørende suksessfaktor. Tjenestene er komplekse og unike. Kunnskapsarbeidere er etterspurt for sin høye formelle kompetanse fremfor den fysiske arbeidskraften de representerer. De har oftest spisskompetanse, mer enn sine ledere, som gjør dem særlig velegnet for spesialiserte arbeidsoppgaver. Det er viktig for dem å ha utviklingsmuligheter og rom for å være kreative – noe som får implikasjoner for organisatoriske rammer og ledelsespraksis.

Men også arbeidsgiversiden er profesjonalisert i Den norske kirke. Det moderne arbeidslivet og gjensidig avhengighet kan også føre til konflikter. Kapittel 11 poengterer at konflikter er uunngåelige og naturlige samt følger av utstrakt demokratisering og individualisering. Kapitlet viser hvordan personalkonflikter har blitt forstått og håndtert i Den norske kirke siden 1980-tallet. Stephen Sirris og Frank Grimstad identifiserer tre beslektede begreper som har vært sentrale i dette arbeidet: konfliktforebygging, konfliktforståelse og konflikthåndtering. Disse er innhentet fra den allmenne litteraturen og brukt i kirkelig kontekst. Fra å være et implisitt tema og overlatt til de lokale partene, har konflikt blitt et viktig ansvar for kirkeledere, i tråd med arbeidsmiljøloven. Kapitlet reflekterer over hvordan konflikter gir utfordringer for kirkeledere.

## Konklusjon

Dette kapitlet har tatt opp spørsmålet: *Hvordan kan organisering og ledelse i Den norske kirke forstås som verdibasert og praksisorientert?* Bokens teoretiske rammeverk bæres av disse to hovedperspektivene, som begge er illustrert gjennom enkeltkapitlene om organisering og ledelse. Det er imidlertid ikke slik at vi skiller mellom at organisering er verdibasert

og ledelse er praksisorientert. Som eksemplene viser, er dette snarere to dimensjoner ved både kirkelig organisering og ledelse. Sammen utgjør de et helhetlig rammeverk. Organisering er tuftet på verdier og legger til rette for ledelsespraksiser. Basert på den foregående drøftingen, oppsummerer vi bokens sentrale bidrag gjennom følgende fire punkter.

For det første bidrar boken gjennom rammeverket til et helhetsperspektiv på organisering og ledelse i Den norske kirke. En slik samlet fremstilling er ikke gjort tidligere. Siden kirkeloven ble innført i 1997 har kunnskapsutviklingen på området skutt fart. Boken trekker veksler og sammenstiller kunnskap som er presentert gjennom ulike studier i denne perioden. Helhet forutsetter mange deler, og boken tar opp et bredt spekter av temaer, noe bokens todeling er et uttrykk for. Videre er ulike aktører studert med en hovedvekt på lokale kirkelige ledere som prester, proster og kirkeverger. Selv om menigheten og det lokalkirkelige nivået får mest oppmerksomhet, belyses det ved hjelp av bredere kontekstuelle forhold som bidrar til å perspektivere og posisjonere praksis i en større sammenheng. Men helheten gjelder mer enn sammenstilling. Bokens anliggende er å vise at et institusjonelt verdibasert perspektiv står seg godt sammen med en praksisorientert tilnærmingssmåte. Disse to delene av bokens teoretiske rammeverk kompletterer hverandre. Dette kapitlet har begrunnet rammeverket og illustrert dets nytteverdi i møte med kirken som forskningsobjekt. Rammeverket tar både høyde for kirkens identitet og verdier som religiøst fellesskap, og for kirken som en organisasjon med mange praksiser i form av virksomhet og aktiviteter. Kapitlet har påpekt relevansen av å sammenholde begge perspektivene.

Bokens distinksjon, men ikke adskillelse, av organisering og ledelse understreker vårt andre hovedbidrag. Rammeverket integrerer både struktur og aktør, eller system og individ. Ut over å gi beskrivelser av aktørers praksiser, settes disse inn i en organisatorisk sammenheng. Å arbeide i en kirkelig organisasjon gir handlingsrom med både muligheter og begrensninger. Boken beskriver hvordan ulike typer institusjonelle rammer omgir praksiser og setter dem i relasjon til andre praksisnettverk. Denne boken understreker ledelse som en organisatorisk forankret funksjon fremfor individuelt lederskap. Dette ståstedet er rotfestet i empiriske data fremfor preskripsjon av hvordan kirkelig organisering og ledelse bør

være. Videre relaterer vi ledelse både til demokratiske styringsorganer og til nødvendige administrative funksjoner for å ivareta organisasjonens oppdrag. Boken har dermed oppmerksomhet rettet mot sammenhengen mellom organisering og ledelse.

Vårt teoretiske rammeverk muliggjør for det tredje både en synkron og en diakron orientering. Som drøftingen viser, er utgangspunktet vårt omfattende endringer i Den norske kirke. Bevissthet om og sensitivitet for kontekst er derfor fremtredende i denne boken. Dette innebærer at den primært er opptatt av kirkelig organisering og ledelse slik disse fenomenene utfolder seg nå. Like fullt er det en tydelig diakron eller historisk interesse i boken. Den viser seg gjennom oppmerksomheten på å sette fenomenene på en tidslinje ved å beskrive utviklingstrekk. På en side er dette naturlig gitt kirkens lange tradisjon som viser både kontinuitet, men også gradvis utvikling og brudd. Boken tar derfor et utgangspunkt i kirkens autorative kilde, Bibelen, gjennom referanser til kirkens fremvekst som fellesskap og organisering, nemlig ekklesiologien. Dermed står boken både i en historisk forankring gjennom bevissthet om kirkens historiske utvikling, samtidig som den gjennom analyser og drøfting av kirkens nåværende fremtredelsesformer gir frempek.

For det fjerde bidrar bokens rammeverk til kunnskapsutvikling ut over å være en sammenstilling av eksisterende forskning. Et sentralt bidrag her, er hvordan et verdibasert institusjonelt perspektiv kombinert med et praksisorientert perspektiv bidrar til å forstå organisering og ledelse i Den norske kirke. Med dette utgangspunktet settes teoretiske modeller og begreper i dialog med kirkevirkeligheten. Begrepene gir redskaper å tenke med og vil kunne ha praktiske implikasjoner for kirkelig virksomhet så vel som utforming av organisering og ledelse. Boken gir en rekke drøftinger av forholdet mellom det allmenne og det spesifikt kontekstuelle hva gjelder organisering og ledelse. På dette punktet gir boken et viktig teoritilfang til religiøse organisasjoner. Et eksempel er utforskningen av mellomformer av det som ofte beskrives som dikotomier og motsetninger. Hybridisering muliggjør en mer nyansert tilnærmingssmåte til forståelsen av roller og identiteter. Et annet eksempel er utviklingen av en modell for institusjonell ledelse som ivaretar både etablerte rolletypologier, basert på ledelsespraksis, og samtidig gir rom for en verdibasert

ledelse som er naturlig grunnet kirkens identitet. Organisasjons- og ledelsesfaget settes i dialog med empiri fra kirkefeltet og med ekklesiologien som er læren om hva kirken er. Her ligger et verdifullt tverrfaglig element som kan videreutvikles i årene som kommer.

Avslutningsvis kan vårt teoretiske rammeverk, et institusjonelt verdidbasert og et praksisorientert perspektiv på organisering og ledelse, være relevant også for andre organisasjoner enn Den norske kirke. I en tid som setter stadig høyere krav til kvalitet på varer og tjenester, effektivitet og måloppnåelse, samarbeid og spesialisering, kreves mye av organisasjoner og ledere. Bokens anliggende er at bevissthet om verdier og identitet er en viktig ressurs for å kunne prioritere. En praksisorientering komplementerer dette gjennom vekt på lederhverdager og konkrete og håndfaste måter å realisere organisasjonens oppdrag i den aktuelle konteksten.

## Referanser

- Aadland, E. (1994). *Ledelse i menigheten. Rapport fra et forsøks- og utviklingsprosjekt*. Diakonhjemmets høgskolesenter.
- Aadland, E. & Askeland, H. (Red.). (2017). *Verdibevisst ledelse*. Cappelen Damm Akademisk.
- Aarflot, A. (1990). *La kirken være kirke*. Cappelen.
- Askeland, H. (1998). *Ledere og lederroller. Om ledelse og lederroller i den lokale kirke*. Tapir.
- Askeland, H. (2016a). *Hverdagsledelse* [Doktorgradsavhandling, Det teologiske Menighetsfakultet]. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/2501771>
- Askeland, H. (2016b). Ledelse og ledes roller i Den norske kirke. Lederrolleundersøkelsen 2016 i et tyveårsperspektiv. *Tidsskrift for Praktisk Teologi*, 33(2), 5–19. <https://journals.mf.no/tpt/article/view/5197>
- Askeland, H. (2020). Values – reviewing the construct and drawing implications for values work in organisation and leadership. I H. Askeland, G. Espedal, B. J. Løvaas & S. Sirris (Red.), *Understanding values work: Institutional perspectives in organizations and leadership* (s. 15–34). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9>
- Askeland, H., Espedal, G., Løvaas, B. J. & Sirris, S. (2020). *Understanding values work: Institutional perspectives in organizations and leadership*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9>
- Askeland, H. & Schmidt, U. (Red.). (2016). *Church reform and leadership of change*. Pickwick Publications.

- Botvar, P. K., Brøttveit, Å., Hoel, N., Haakedal, E. & Schmidt, U. (2015). *Avsluttet reform eller fortsatt læring og utvikling? Trosopplæring som arbeidsform i menighetene*. KIFO.
- Botvar, P. K. & Mosdøl, H. O. (2014). Gudstjenestereform og endringsorientering. *Tidsskrift for Praktisk Teologi*, 31(2), 48–60. <https://journals.mf.no/tpt/article/view/5161>
- Carroll, J. W. (1991). *As one with authority. Reflective leadership in ministry*. John Knox Press.
- Dietrich, S., Dokka, T. S. & Hegstad, H. (Red.). (2011). *Kirke nå! Den norske kirke som evangelisk-luthersk kirke*. Tapir akademisk forlag.
- DiMaggio, P. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited. Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17011-1)
- Døving, E., Elstad, B. & Storvik, A. E. (Red.). (2016). *Profesjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Furseth, I. (2015). *Religionens tilbakekomst i offentligheten? Religion, politikk, medier, stat og sivilsamfunn i Norge siden 1980-tallet*. Universitetsforlaget.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action. The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 91–112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250151007>
- Grimstad, F. & Askeland, H. (1996). *Kirkelig ledelse. En ressursbok om ledelse i den lokale kirke*. KA Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.
- Hampel, C. E., Lawrence, T. B. & Tracey, P. (2017). Institutional work: Taking stock and making it matter. I C. E. Hampel, T. B. Lawrence, P. Tracey, R. Greenwood & C. Oliver (Red.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (s. 558–590). Sage.
- Hegstad, H. (1996). *Folkekirke og trosfellesskap. Et kirkesosiologisk og ekklesiologisk grunnproblem belyst gjennom en undersøkelse av tre norske lokalmenigheter*. Tapir forlag.
- Hegstad, H. (1999). *Kirke i forandring. Fellesskap, tilhørighet og mangfold i Den norske kirke*. Luther forlag.
- Hegstad, H. (2009). *Den virkelige kirke: Bidrag til ekklesiologien*. Tapir akademisk forlag.
- Hougsnæs, M. H., Askeland, H. & Grimstad, F. (Red.). (2003). *Ledelse i kirken*. KA Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.
- Huse, M. (1998). *Prosten. Ansvar, arbeidssituation og ledelse*. Tapir.
- Huse, M. (Red.). (2000). *Prest og ledelse*. Verbum.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Jeavons, T. H. (2004). Religious and faith-based organizations: Do we know one when we see one? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(1), 140–145. <https://doi.org/10.1177/0899764003257499>

- Johansen, C. B. & Waldorff, S. B. (2017). What are insitutional logics – and where is the perspective taking us? I G. Krücken, C. Mazza, R. E. Meyer & P. Walgenbach (Red.), *New themes in institutional analysis* (s. 51–76). Edward Elgar Publishing.
- Kemmis, S. (2009). Understanding professional practice: A synoptic framework. I B. Green (Red.), *Understanding and researching professional practice* (s. 19–38). Brill Sense.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.
- Mjelva, R. (1979a). Kirken som sosio-religiøst system. *Kirke og kultur*, 84(1), 105–116.
- Mjelva, R. (1979b). Styling i kirken. *Kirke og kultur*, 84(4), 633–636.
- Molander, A. & Terum, L. I. (Red.). (2008). *Profesjonsstudier*. Universitetsforlaget.
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization. An introduction*. Oxford University Press.
- Pratt, M. G. & Ravasi, D. (Red.). (2016). *The Oxford handbook of organizational identity*. Oxford University Press.
- Repstad, P. (2020). *Religiøse trender i Norge*. Universitetsforlaget.
- Saxegaard, F. (2009). Presten som symboliserende, strategisk og samhandlende leder: En modell for sokneprestens lederskap i folkekirken. *Halvårsskrift for Praktisk Teologi*, 26(2), 17–28.
- Scharfstein, B.-A. (1989). *The dilemma of context*. New York University Press.
- Schmidt, U. (2016). Church reforms and public reforms. I H. Askeland & U. Schmidt (Red.), *Church reform and leadership of change* (s. 38–55). Pickwick Publications.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations. Ideas, interests and identity*. Sage.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots. A study in the sociology of formal organization*. University of California Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Row Peterson.
- Sirris, S. (2016). Arbeidsdager mellom profesjon, ledelse og organisasjon – soknepresters tidsbruk og aktivitetsmønstre. *Teologisk Tidsskrift*, 4(1), 60–88. <https://doi.org/10.18261/issn.1893-0271-2016-01-05>
- Sirris, S. (2019a). Coherent identities and roles? Hybrid professional managers' prioritizing of coexisting institutional logics in differing contexts. *Scandinavian Journal of Management*, 35(4).
- Sirris, S. (2019b). *Managers negotiating identities. Hybridizing professionalism and managerialism in faith-based health organizations and in religious organizations* [Doktorgradsavhandling, VID vitenskapelige høyskole]. VID Open. <http://hdl.handle.net/11250/2632293>
- Skjevesland, O. (1994). *Huset av levende steiner. En teologi for menighetsoppbygging*. Verbum.
- Skjevesland, O. (1998). *Morgendagens menighet. Ledelse og livsform*. Verbum.

- Skjørshammer, M. & Aadland, E. (1991). Ledelse i kirken – hva kan moderne ledelsesteori bidra med? *Tidsskrift for Kirke, Religion og Samfunn*, 4(1), 3–25.
- Sporsheim, A. & Sirris, S. (2018). Frie og villige? Ansatte som frivillighetsledere i Den norske kirke. *Tidsskrift for Praktisk Teologi*, 1, 57–71. <https://journals.mf.no/tpt/article/view/5236>
- Torry, M. (2017). *Managing God's business. Religious and faith-based organizations and their management*. Routledge.
- Tracey, P., Phillips, N. & Lounsbury, M. (Red.). (2014). *Religion and organization theory*. Emerald Group Publishing. <https://doi.org/10.1108/So733-558X20140000041003>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson.